



Open Access Repository
www.ssoar.info

Künstlerische Interventionen erforschen: Wie Museen davon lernen können

Berthoin Antal, Ariane

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Berthoin Antal, A. (2019). Künstlerische Interventionen erforschen: Wie Museen davon lernen können. In A. Hermannstädter (Hrsg.), *Kunst/Natur: Interventionen im Museum für Naturkunde Berlin* (S. 44-51). Berlin: Edition Braus. <https://doi.org/10.7479/ymcw-9n50/44-51.de>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-ND Lizenz (Namensnennung-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-ND Licence (Attribution-NoDerivatives). For more Information see:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0>

Berthoin Antal, Ariane

Book Part — Published Version

Künstlerische Interventionen erforschen: Wie Museen davon lernen können

Provided in Cooperation with:
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Berthoin Antal, Ariane (2019) : Künstlerische Interventionen erforschen: Wie Museen davon lernen können, In: Hermannstädter, Anita (Ed.): Kunst/Natur: Interventionen im Museum für Naturkunde Berlin, ISBN 978-3-86228-184-8, Edition Braus, Berlin, pp. 44-51, <http://dx.doi.org/10.7479/ymcw-9n50/44-51.de>

This Version is available at:
<http://hdl.handle.net/10419/207022>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



ERKENNTNISSE

Künstlerische Interventionen erforschen: Wie Museen davon lernen können

Ariane Berthoin Antal

Meine Forschungsreise in die Welt der künstlerischen Interventionen habe ich 2007 angetreten. Sie führte mich in verschiedene Organisationen vieler europäischen Länder, und ich betrachte es als Privileg, dass die Mitarbeiter*innen, Führungskräfte, Künstler*innen und Vermittler*innen ihre Erfahrung mit mir geteilt haben: was sie im Vorfeld einer Intervention erhofften oder befürchtet hatten und was sie an dem, was schließlich passierte, schätzten. Ihre Beobachtungen haben mir geholfen zu verstehen, unter welchen Bedingungen Lernprozesse durch künstlerische Interventionen entweder gefördert oder behindert werden. In diesem Beitrag möchte ich die wichtigsten Erkenntnisse dieser Forschung vorstellen und darüber reflektieren, wo sich Lernpotenziale für Museen eröffnen.

Künstlerische Interventionen sind ein facettenreiches Phänomen. Ich definiere sie als Prozesse, durch die Menschen, Praktiken oder Produkte aus der Welt der Kunst in die Welt der Organisationen eingebracht werden. Eine künstlerische Intervention im sozialen und physischen Kontext einer Organisation regt dazu an, Routinen zu durchbrechen und Einstellungen zu verändern. Sie schafft einen Raum, in dem neue Formen des Sehens, Denkens und Handelns erprobt werden können. Diese Interventionen können wenige Stunden oder mehrere Jahre dauern; sie können eine mehr oder weniger aktive Partizipation der Mitarbeiter*innen vorsehen; und ihnen können mehr oder weniger strukturierte Reflexionsprozesse über die jeweiligen Erfahrungen folgen. Die meisten der von mir untersuchten künstlerischen Interventionen setzten künstlerische Praktiken ein, um ein organisationsspezifisches Thema zu bearbeiten, einige beinhalteten das Schaffen eines Kunstwerks vor Ort.

Ich habe von Anfang an vermutet, dass Künstler*innen, Führungskräfte und Mitarbeiter*innen unterschiedliche Erwartungen an eine künstlerische Intervention haben. Da solche, häufig nicht ausdrücklich geäußerten Vorstellungen einen Einfluss auf die nachfolgende Erfahrung haben, war es mir wichtig, sie bereits vor dem Einstieg herauszuarbeiten. Wenn bei der Bewertung fälschlicherweise übereinstimmende Ziele angenommen werden oder wenn innovative Projekte an Standardvorgaben gemessen werden, ergeben die Untersuchungsergebnisse wahrscheinlich ein verzerrtes und unvollständiges Bild. Ich habe deshalb ein mehrstufiges Forschungsdesign mit Datenerhebungen vor, während und nach den Interventionen entwickelt, das sich aus Einzel- und Gruppeninterviews, teilnehmender Beobachtung und webbasierten Befragungen zusammensetzte. So ließ ich die Teilnehmer*innen ihre Gedanken und Gefühle in eigene Worte fassen, anstatt ihnen die Kategorien beziehungsweise die Sprache der Geschäfts- oder akademischen Welt überzustülpen. Auf diese Weise konnte ich herausfinden, was ihnen wichtig war.

Ein erster Befund, der sich aus den Daten ergab, war, dass die Führungskräfte, Künstler*innen und Mitarbeiter*innen tatsächlich unterschiedliche Gründe für ihre Beteiligung an künstlerischen Interventionen haben und zunächst auch unterschiedlich reagieren. Führungskräfte, die Künstler*innen in ihre Organisation einladen, tun dies häufig mit dem Ziel, die Ideenfindung für neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse anzuregen; andere möchten Qualifikationen wie Kommunikation, Führung oder die



Kreativität Einzelner oder einer Gruppe entwickeln; einige wollen Organisationsentwicklungsprozesse unterstützen. Es gab aber auch Führungskräfte, die kein besonderes Ziel verfolgten, sie waren einfach neugierig, was passieren würde.

An künstlerischen Interventionen in Organisationen beteiligen sich Künstler*innen, die in unterschiedlichsten Kunstgenres und mit diversen Medien arbeiten. Ihre Motivationen für solche Projekte können auf dem Wunsch basieren, außerhalb der Kunstwelt mit ihren Ideen zu experimentieren, mit den spezifischen Materialien und Räumen einer bestimmten Organisation zu arbeiten, aus Organisationen Orte zu machen, in denen sich besser arbeiten lässt, Einfluss auf die Gesellschaft zu nehmen oder auch einfach nur, sich eine weitere Einkommensquelle zu erschließen. Die meisten Antworten der Künstler*innen enthielten das Wort „lernen“. Damit gaben sie häufig ihrem Wunsch Ausdruck, gemeinsam mit den Menschen, die sie vor Ort treffen würden, lernen zu wollen.

Die Mitarbeiter*innen haben oft gemischte Gefühle und stehen der Entscheidung der Geschäftsleitung, Künstler*innen zu engagieren, mehr oder weniger skeptisch gegenüber. Aus unseren Befragungen ging hervor, dass sich einige Mitarbeiter*innen nicht sicher waren, was die Künstler*innen von ihnen erwarten würden, und sie hatten Angst davor, sich künstlerisch ausdrücken zu müssen. Anderen war die Relevanz eines solchen Projekts für die Organisation nicht klar und erst recht nicht, inwieweit Kunst überhaupt einen Bezug zu ihrem Arbeitsgebiet hat. Sie machten sich Sorgen, „ihre Zeit zu verschwenden“, insbesondere wenn sie „bei der Arbeit schon unter Druck“ standen. Einige Mitarbeiter*innen waren aber auch neugierig und zuversichtlich, dass etwas Interessantes passieren würde.

Diese Befunde aus den Gesprächen und Online-Befragungen, die wir im Vorfeld der Interventionen durchführten, zeigen: Wenn Künstler*innen in Organisationen die Arbeit an einem Projekt aufnehmen, ist der Raum gefüllt mit äußerst unterschiedlichen Erwartungen und Emotionen. Dennoch gehen viele Teilnehmer*innen davon aus, dass ihre eigene Perspektive der ihrer Kolleg*innen entspricht. In Anbetracht dieser disparaten Ausgangslage stellt sich die Frage, was bei künstlerischen Interventionen eigentlich genau passiert und was Menschen an solchen Erfahrungen schätzen.

Jede künstlerische Intervention ist einzigartig, es gibt keinen standardisierten Ablauf. Manchmal wird das Konzept von den Projektverantwortlichen und Künstler*innen im Vorfeld entwickelt; in anderen Fällen gestalten Mitarbeiter*innen den Ablauf gemeinsam mit den Künstler*innen. Dieser Ablauf beinhaltet in der Regel zu Beginn eine intensive Recherchephase, in der die Künstler*innen den „fremden“ Kontext der Organisation erkunden. Der physische und der soziale Raum mit seiner eigenen Sprache, seinen eigenen Werten, Regeln, Tabus, Routinen und Objekten liefert das Material, auf das die Künstler*innen mit ihren künstlerischen Praktiken reagieren.

Ein Merkmal von künstlerischen Interventionen ist, dass sie einen „Interspace“ öffnen. In diesem Zwischenraum sind die üblichen, in der Kultur der Organisation verankerten Normen zeitweise aufgehoben. Der temporär geschaffene „Interspace“ ermöglicht es Mitarbeiter*innen, sich mit Ideen, Materialien und mit ihren Kolleg*innen auf eine neue, spielerische, provokative, ernsthafte, kreative oder humorvolle Weise auseinanderzusetzen. Künstler*innen können die Teilnehmer*innen – im Museum sind es die

Besucher*innen – in den „Interspace“ einladen, damit sie „körperlich-sinnliche Arten des Wissens“ aktivieren, statt ausschließlich auf kognitive Art und Weise zu lernen. Sie greifen auf das gesamte Spektrum ästhetischer Möglichkeiten zurück, um die Sinne der Teilnehmenden zu stimulieren und um sie zur Erkundung neuer Möglichkeiten herauszufordern. Einige Erfahrungen mögen erfreuliche Entdeckungen beinhalten, andere mit Zorn, Frustration und Unbehagen verbunden sein. Indem die Teilnehmer*innen angeregt werden, Routinen infrage zu stellen, haben künstlerische Interventionen das Potenzial, festgefahrene Denkmuster aufzulösen und Handlungsoptionen zu erweitern.

Mir fielen drei Aspekte von künstlerischer Arbeit auf, die für Organisationen heute eine besondere Bedeutung haben könnten: Die Art, wie Fragen mit Handeln verbunden werden, wie Nichtwissen produktiv wird und wie Reaktionen aller Art als eine Energiequelle gesehen werden. Zum ersten Aspekt: In der akademischen Welt liegt der Schwerpunkt auf Fragen und Analysieren, in der Geschäftswelt auf Handeln. Künstler*innen überwinden diese Dualität, indem sie Ausprobieren, Reflektieren und Konzeptualisieren miteinander verflechten. Zum zweiten: Mitarbeiter*innen in Organisationen sind darauf geeicht, Wissende zu sein, daher betrachten sie Nichtwissen als Zeichen von Ignoranz oder Inkompetenz, als Leerstelle, die sie entweder zu verbergen oder korrigieren suchen. Im Gegensatz dazu schätzen die meisten Künstler*innen in meiner Studie das Nichtwissen als Voraussetzung dafür, etwas Neues zu schaffen. Sie beurteilen Nichtwissen positiv, weil es die Entstehung von etwas Neuem ermöglicht. Zum dritten: Während Widerstand in Organisationen üblicherweise als problematisch angesehen wird, neigen Künstler*innen dazu, Widerstand als ein Zeichen dafür zu sehen, dass eine Energiequelle vorhanden ist, die sie sich als Ressource zunutze machen können.

Die Untersuchung war auch hilfreich, um ein weit verbreitetes Missverständnis auszuräumen, und zwar die Erwartung, dass sich Künstler*innen perfekt dafür eignen, Kreativität in Organisationen einzubringen. Diese Vorstellung basiert auf einer Annahme, die aus zweifacher Sicht problematisch ist: zum einen, dass Künstler*innen Lieferant*innen sind, und zum anderen, dass Kreativität wie eine Ware behandelt werden kann. Die Analyse der Daten zeigt, dass in der Praxis eine ganz andere Dynamik wirksam wird. Künstler*innen können das – individuelle und kollektive – kreative Potenzial freisetzen, das in einer Organisation vorhanden ist. Der kreative Prozess kann durch Gespräche angestoßen und danach durch Übungen stimuliert werden.

Ein wichtiger Teil der künstlerischen Intervention findet jenseits des „Interspace“ statt. Zunächst einmal erfordern solche ungewöhnlichen Erfahrungen sinnstiftende Prozesse für jeden Einzelnen und für die Gruppe. Teilnehmer*innen erwähnten häufig spontane Gespräche mit den Künstler*innen und unter Kolleg*innen als sinnstiftende Momente. Auch der mündliche und schriftliche Austausch mit der Geschäftsleitung war für sie wichtig, um zu verstehen, wie die künstlerische Initiative mit anderen Prozessen innerhalb der Organisation in Zusammenhang stand. Darüber hinaus erkannten die Teilnehmer*innen immer dann, dass es sich lohnte, ihre experimentellen Ansätze weiterzuverfolgen, und dass der Prozess mehr als nur Selbstzweck war, wenn sie die Möglichkeit hatten, neu entwickelte Ideen auch anzuwenden und die Geschäftsleitung auf ihre Vorschläge einging. Außerdem regten die während der Intervention entstandenen Kunstobjekte Unterhaltungen über denkwürdige Momente während der Intervention und über deren Bedeutung an. In einem Fall, bei dem die Artefakte auch über die Intervention hinaus präsent waren, zeigte eine spätere Umfrage, dass sich

diese Bedeutung im Laufe der Zeit zwar ändern kann, die fortgesetzten Gespräche aber dafür sorgen, dass die während der Intervention gewonnene Einsicht im Bewusstsein bleibt: nämlich, dass die Organisation fähig war, etwas Neues zu schaffen.

Betrachtet man, was die Teilnehmer*innen an einer künstlerischen Intervention schätzen, fällt auf, dass die Effekte oftmals vielfältiger waren als von den Initiator*innen ursprünglich angenommen. Nach den Aussagen der Teilnehmer*innen war das „Mehr- und Anderssehen“ für sie einer der wichtigsten Aspekte. Sie stellten fest, dass sie ihre gegenwärtige Lebenssituation und ihre Rolle am Arbeitsplatz besser einschätzen konnten – und auch, welche Rolle die Arbeit in ihrem Leben spielt (was häufig durch einen Vergleich ihrer Motivation mit derjenigen der Künstler*innen angeregt wurde). Außerdem war es ihnen nun möglich, die Organisation und das Organisationsumfeld in einem breiteren Kontext zu betrachten. So gab es einen Fall, bei dem die Zusammenarbeit mit einem Künstler zu einer Marketingfrage eine Gruppe in die Lage versetzte, ihre Fokussierung auf kleine, relativ technische Probleme aufzugeben und sich einen sehr viel größeren, an gemeinschaftlichen Bedürfnissen orientierten Wirkungsbereich vorzustellen. Daran hatten sie vorher nie gedacht. Das Mehrsehen und das Anderssehen in und außerhalb einer Organisation, der Aufbau sinnstiftender Beziehungen und das Experimentieren mit kreativen Arbeitsweisen bildeten hier die Basis, um die Innovationsfähigkeit der Organisation zu verbessern.

Eines der Forschungsergebnisse, das mich am meisten überraschte, war die Art, wie Führungskräfte auf meine Frage nach den aus ihrer Sicht positiven Resultaten umgingen. Einige von ihnen sprachen von Umsatz- oder Produktivitätssteigerungen sowie der Verringerung von Fehlzeiten. Doch wiesen sie auch schnell darauf hin, dass eine kausale Verknüpfung mit den künstlerischen Interventionen zu einfach wäre. Wichtiger als Zahlen schienen ihnen die Veränderungen, die sie mit ihren eigenen Augen und Ohren wahrgenommen hatten, wie beispielsweise die Beobachtung, dass sich einige Angestellte persönlich weiterentwickelt hatten und sich eine Art kollektiver Energie für neue Projekte verbreitet hatte. Mit anderen Worten, sie beriefen sich für die Bewertung einer Intervention auf sinnliche Erfahrungen, statt sich auf formale Messkategorien zu stützen. Aus diesem Grund habe ich den Begriff „Mehrwerte“ geprägt. Er trägt der Tatsache Rechnung, dass über die Resultate künstlerischer Interventionen viele, insbesondere sozial relevante Werte generiert werden, die darüber hinausgehen, was im ökonomischen Sinne gemessen werden kann.

Und wie sieht es bei den Künstler*innen aus? Welche Art von Mehrwert lernen sie in ihren Erfahrungen mit künstlerischen Interventionen in Organisationen zu schätzen? Häufig berichteten sie, dass der Anfang des Prozesses problematischer war als erwartet, insbesondere, wenn ihre eigene Hoffnung, mit- und voneinander zu lernen, nicht automatisch von den Mitgliedern der Organisation geteilt wurde. Sie stellten fest, dass sie die Bedingungen für ein solches kooperatives Lernen erst schaffen mussten. In der Regel gelang es den Künstler*innen schnell, das Vertrauen der Teilnehmer*innen zu gewinnen, die dann nicht nur ihnen als Lernpartner*innen, sondern auch dem Prozess selbst vertrauten. Einer der Punkte, die die Künstler*innen als Gewinn für sich bezeichneten, war, dass ihr Arbeitsansatz und ihre Kompetenzen außerhalb der Kunstwelt Bestätigung fanden – was nicht zu ihren ursprünglichen Zielen gehört hatte. Sie gewannen eine neue Sicht auf ihre eigene Arbeitsweise und Erkenntnisse, die sie dann wieder in ihre Kunstpraktiken einfließen lassen konnten. In einigen Fällen entwickelten

Künstler*innen neue Techniken, weil sie Zugang zu speziellen Materialien und Technologien hatten. Fast alle befragten Künstler*innen sagten, dass sie ihren Kolleg*innen solche Projekte weiterempfehlen würden, gaben aber zu bedenken, dass vermutlich nicht alle Künstler*innen sich selbst, ihre Arbeitsweise und ihr Work in progress Außenstehenden preisgeben möchten.

Es ist nun an der Zeit, zwei Arten von Leser*innen zu enttäuschen: die hoffnungsvollen, die erwarten, solche „Mehrwerte“ verlässlich „ernten“ zu können, und die skeptischen, die annehmen, dass es das Ziel dieser Forschung ist, ein rosiges Bild zu zeichnen. Die Ergebnisse künstlerischer Interventionen, wie sie dieses Forschungsprojekt dokumentiert, sind tatsächlich alle möglich – eine Garantie gibt es jedoch in keinem Fall. In einigen Organisationen hatte eine beträchtliche Zahl von Mitarbeiter*innen nicht das Gefühl, die künstlerische Intervention habe ihnen persönlich oder der Organisation genutzt. Der Kommentar eines Mitarbeiters einer deutschen Organisation lautete beispielsweise: „Wir haben hier ganz andere und viel wichtigere Probleme, als dass wir auch noch Kunst unterstützen könnten.“ Eine solche Reaktion war zwar selten, doch drückten auch manche Mitarbeiter*innen ihren Unmut gegenüber Künstler*innen aus, von denen sie glaubten, diese würden sie persönlich oder die Organisation für ihre künstlerischen Zwecke instrumentalisieren. Es gibt also auch Widerstand gegen diese Art von Intervention in Organisationen, deshalb komme ich jetzt auf die Bedingungen zu sprechen, die dazu geeignet sind, eher positive Resultate hervorzubringen, und solche, die Enttäuschung und wachsenden Zynismus am Arbeitsplatz hervorrufen können.

Bevor ich auf die Faktoren innerhalb von Organisationen eingehe, die produktive Erfahrungen durch künstlerische Interventionen ermöglichen oder behindern, ist es wichtig, eine Unterscheidung zu treffen: zwischen Künstler*innen einerseits und „Interventionist*innen“ andererseits, die in der Regel Unternehmensberater*innen sind. Den großen Vorteil, den Künstler*innen bei der Etablierung von „Interspaces“ haben, ist ihre Andersartigkeit; ihr Bezugsrahmen und ihre Identität stammen aus der Welt der Kunst, nicht aus Ingenieurschulen, wirtschaftswissenschaftlichen oder juristischen Fakultäten. Künstler*innen denken nicht automatisch in Managementkategorien; sie orientieren sich weder an den Normen von Organisationen, noch sind sie vertraut mit der Sprache und Kultur von Unternehmen. Daher ist es für sie oft leichter, das Vertrauen von Mitarbeiter*innen zu gewinnen als für Unternehmensberater*innen, die vom Management engagiert werden, um Veränderungen anzuregen oder Wissen zu vermitteln.

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass eine Organisation von einer künstlerischen Intervention profitiert, ist, dass die Teilnehmer*innen das Gefühl haben, auf die eine oder andere Art und Weise persönlich einen Gewinn erzielen zu können. Damit eine künstlerische Intervention wirksam werden kann, müssen sich Menschen aufeinander und auf den Prozess einlassen, und dafür brauchen sie ein Gefühl der Sicherheit, denn das Hinterfragen gängiger Normen und das Erproben neuer Ideen und Verhaltensweisen ist mit Risiken verbunden. Wenn Menschen sich dieser neuen Herangehensweise nicht gewachsen fühlen, kann das Experiment nicht funktionieren. Fühlen sich die Mitarbeiter*innen oder die Künstler*innen nicht sicher, ist es unwahrscheinlich, dass sie sich öffnen, und dann entsteht vermutlich nichts nennenswert Neues. Wenn es für sie einen sicheren Rahmen gibt, wird das Scheitern eines Experiments aber zur

Ressource; es wird zu einem Rätsel, über das sich nachsinnen, einer Erfahrung, auf der sich aufbauen lässt. Nur ist eine solche Haltung gegenüber Misserfolgen in der Regel unvereinbar mit der Logik von Organisationen, die mit kurzfristigen Gewinnen beeindruckt werden möchten. Bei künstlerischen Interventionen arbeiten die Künstler*innen gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen an dieser Haltung und entwickeln alternative Handlungsoptionen, falls notwendig. Doch wie mit der Erfahrung im Nachhinein umgegangen wird, entzieht sich natürlich ihrem Einfluss.

Aus diesem Grund ist die Teilnahme der Geschäftsleitung am gesamten Prozess eine weitere wesentliche Voraussetzung für das Gelingen. Eine eingehende, vergleichende Analyse von acht Fällen hat gezeigt, dass es darauf ankommt, inwieweit das Topmanagement selbst bereit ist, mit und aus der künstlerischen Intervention zu lernen. Daran entscheidet sich in hohem Maße, ob das Ergebnis eine produktive oder eine enttäuschende Erfahrung ist. Wenn die Unternehmensleitung Interesse an dem Lernpotenzial zeigt, das eine künstlerische Intervention bietet, haben die Mitarbeiter*innen aus anderen Bereichen der Organisation eher das Gefühl, dass die Initiative als wichtig angesehen wird und es daher legitim ist, während der Arbeitszeit daran teilzunehmen und sich über diese Erfahrung mit Kolleg*innen auszutauschen. Die Art und Weise, wie das Topmanagement über die künstlerische Intervention kommuniziert, und die Gespräche zwischen den Mitarbeiter*innen über ihre Erfahrungen sind wesentliche Voraussetzungen dafür, die unterschiedlichen Ideen, die emotionale Gemengelage und die unerwarteten Möglichkeiten, die im „Interspace“ erkundet werden, zu verstehen.

Durch meine Forschungen konnte ich auch einige Hindernisse identifizieren, die den Nutzen einer künstlerischen Intervention schmälern: Instrumentalisierung, ein fehlendes Follow-up und die Einstellung, schon alles zu wissen. Zum ersten Punkt: Wenn Mitarbeiter*innen oder Künstler*innen sich instrumentalisiert fühlen, ist es unwahrscheinlich, dass sie sich offen und engagiert in den Prozess einbringen. Sie könnten „nur so tun, als ob“, also Veranstaltungen zwar besuchen und an Übungen teilnehmen, aber ohne sich persönlich darauf einzulassen. Davon jedoch hängt der Erfolg einer Intervention entscheidend ab. Zweitens, wenn Menschen sich in einen Prozess eingebracht haben, später aber keinen Raum erhalten, um auf den entwickelten Ideen aufbauend auch zu handeln, oder keinen Hinweis bekommen, dass das Management die von ihnen vorgeschlagenen Initiativen ernst nimmt, besteht ein hohes Risiko für grassierenden Zynismus, der alles, was im „Interspace“ möglicherweise erreicht wurde, vergiftet. Und wenn, drittens, Führungskräfte, Mitarbeiter*innen und Künstler*innen eine künstlerische Intervention in Angriff nehmen, ohne eine ausgeprägte Neugier, gepaart mit einer Portion Demut, an den Tag zu legen, ist es unwahrscheinlich, dass sie darin rückblickend eine lohnenswerte Erfahrung sehen. Dieser Befund scheint trivial, doch er muss berücksichtigt werden, weil das Risiko in einem organisatorischen Umfeld, in dem Wissen belohnt und Nichtwissen bestraft wird, allgegenwärtig ist. Es erscheint gleichermaßen logisch und dennoch widersinnig, dass ein solches Risiko in wissensintensiven Organisationen wie zum Beispiel Museen besonders hoch ist.

Museen sind eine spezielle Art von Organisation, deren Existenzberechtigung sich von der anderer Organisationen unterscheidet. Sie bewahren und präsentieren Objekte; sie erzeugen und verbreiten Wissen über diese Objekte und ihre dinglichen und sozialen Kontexte. Museen haben eine weit zurückreichende Tradition und Rolle innerhalb der Gesellschaft, sie sind etablierter als alle Unternehmen, die ich im Rahmen dieser

Studie untersucht habe. Angesichts der zahlreichen sozialen und technischen Veränderungen in der heutigen Gesellschaft – wie die „digitale Revolution“, die „Wissensgesellschaft“ oder die „Erlebnisökonomie“ – versuchen sie, sich neu zu erfinden. Und auch Kurator*innen versuchen, ihre Rolle neu zu definieren. Folglich ist eine Weiterentwicklung der Fähigkeit, zu lernen und innovativ zu sein, für Museen wichtiger denn je.

Künstlerische Interventionen sind eine Option, das Lernen und die Innovationsfähigkeit in Organisationen zu stimulieren. Sich mit Künstler*innen und ihren Praktiken auseinanderzusetzen wie es das Museum für Naturkunde Berlin (und andere wie das Smithsonian Institute in Washington, D. C., oder das Musée de la Chasse et de la Nature in Paris) tut, bietet viele Möglichkeiten, neue Sicht- und Handlungsweisen zu entdecken und auszuprobieren. Doch das können nur die ersten Schritte sein, denn natürlich lautet die Frage: Was passiert danach? Es wird spannend sein zu beobachten, wie das Museum für Naturkunde Berlin seine Erfahrungen verwerten wird, damit die Energie und die Zeit, die Menschen in den Prozess hineingegeben haben, die Risiken, die sie eingegangen sind, die Ideen, die sie entwickelten, und die Hoffnungen und Sorgen, denen sie Ausdruck verliehen, auf sinnvolle Art in die Arbeit einfließen. Wie werden andere Museen auf den Erfahrungen aus den künstlerischen Interventionen aufbauen, die in diesem Museum und anderen Arten von Organisationen gewonnen wurden mit dem Ziel, ihre Innovationsfähigkeit auf eine Weise zu steigern, die zu ihnen passt?

Und die wichtigste Frage: Wird die Zusammenarbeit mit Künstler*innen, die die Grenzen zwischen der Welt der Organisationen und der Welt der Kunst überschreiten, Museen helfen, Alternativen zur derzeit beherrschenden Logik der „Audit Society“, des „New Public Management“ und der „neoliberalen Agenda“ zu entwickeln, die Organisationen in allen Bereichen der Gesellschaft zu eng gefassten und am kurzzeitigen Erfolg orientierten Maßnahmen verpflichtet? Diesen Herausforderungen müssen sich mutige und weitsichtige Menschen in Museen stellen: die Projektverantwortlichen, deren Visionen und persönliche Interaktionen die Bedingungen formen, unter denen künstlerische Interventionen stattfinden, die Mitarbeiter*innen, die gemeinsam mit den Künstler*innen an ihrem Arbeitsplatz lernen, und die Topmanager*innen, die den Sinn und die Bedeutung der Initiative an interne und externe Bezugsgruppen kommunizieren.

Eine Möglichkeit, den Lernprozess zu unterstützen, ist die wissenschaftliche Begleitung, also die Beobachtung und Reflexion der künstlerischen Interventionen innerhalb der Organisation. Zukünftige Projekte könnten auf dem von mir angewandten Forschungsdesign aufbauen und es verbessern, zum Beispiel dadurch, dass noch mehr Stimmen gehört und involviert werden. Erfreulicherweise hat das Museum für Naturkunde Berlin durch die Zusammenarbeit mit *Lernkultur* einen Einblick in die Sichtweise der Besucher*innen gewonnen. Wird eine Intervention von einer formativen Evaluationsforschung begleitet, erhalten Mitglieder der Organisation eine Grundlage, um über ihre Handlungen und deren Wirkung zu reflektieren, die kontinuierliches Lernen während der gesamten Dauer einer Intervention ermöglicht (statt erst am Ende des Prozesses das Ergebnis zu bewerten). Die entscheidende Frage ist: Wer muss lernen, damit die Organisation aus der Forschung lernt? Wie die Begründer des Organisationslernens, Chris Argyris und Donald A. Schön, hervorgehoben haben, kann eine Organisation

selbst offensichtlich nicht lernen; Lernen ist die individuelle und kollektive Aufgabe der menschlichen Akteure auf allen Ebenen der Organisation. Angesichts der typischerweise hohen Arbeitsbelastung in Organisationen sind starke Signale aus dem Topmanagement, insbesondere in ihrer Rolle als Vorbilder, wesentlich, damit das Lernen innerhalb einer Organisation ernst genommen wird. Es steht zu hoffen, dass Museen mehr lernbegierige Führungskräfte einstellen werden, die bereit sind, zusammen mit Künstler*innen zu entdecken, wie man das Fragen mit dem Handeln verknüpft, sodass diese Organisationen die Gesellschaft, die sie unterhält, auch dynamisch mitgestalten.

Für Wissenschaftler*innen, die dieser Fragestellung nachgehen möchten, wäre es aus meiner Sicht hilfreich, wenn sie ihren methodischen und erkenntnistheoretischen Ansatz erweitern würden, indem sie sich als Mit-Lerner*innen im Geiste der von Carl Rhodes und Arne Carlsen empfohlenen „ethischen Verwundbarkeit“ (ethical vulnerability) und „großzügigen Gegenseitigkeit“ (generous reciprocity) einbringen würden, um die Kluft zwischen Forschung und Praxis zu überwinden. Dieser Forschungsmodus bedeutet „to engage in relationships that are embodied, responsive and affective, rather than just rational and knowing“. Solche ästhetischen Wissenspraktiken sind für das Verständnis künstlerischer Interventionen wichtig, aber auch in vielen anderen Bereichen wertvoll. Diese radikale Offenheit gegenüber kooperativem Lernen ist weder bequem noch einfach, aber sie verspricht das Staunen zu beleben, das als eigentliches Herzstück idealer Forschung in der heutigen akademischen Welt so oft verloren geht.

Mari Brellochs und Henrik Schrat (Hrsg.), *Produkt & Vision. Raffinierter Überleben. Strategien in Kunst und Wirtschaft*, Berlin 2005.

- e Rene Bouwen u. a., „Conversational Construction of New Meaning Configurations in Organizational Innovation: A Generative Approach“, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Jg. 5, Nr. 1, 1996.

Michael Eriksson, *Expanding Your Comfort Zone – The Effects of Artistic and Cultural Intervention on the Workplace. A Study of AIRIS 2005–2008 (Including Genklang Vara 2006–2008)*, Göteborg 2009.

Paul Hibbert u. a., „Relationally Reflexive Practice. A Generative Approach to Theory Development in Qualitative Research“, in: *Organizational Research Methods*, Bd. 17, Nr. 3, März 2014.

Laura Michel, Emmanuel Négrier und Dorothée Yaouanc (Hrsg.), *Une politique culturelle privée en France ? Les nouveaux commanditaires de la fondation de France (1991–2004)*, Paris 2006.

Paul O'Neill, „The Curatorial Turn: From Practice to Discourse“, in: Judith Rugg und Michele Sedgwick (Hrsg.), *Issues in Curating Contemporary Art and Performance*, S. 13–28, Bristol und Chicago, Illinois, 2007.

Elena Raviola und Claudia Schnugg, „Fostering Creativity through Artistic Interventions. Two Stories of Failed Attempts to Commodify Creativity“, in: Ariane Berthoin Antal u. a. (Hrsg.), *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*, S. 90–106, Abingdon, Großbritannien, und New York 2016.

Antonio Strati, „The Aesthetic Approach in Organization Studies“, in: Stephen Linstead und Heather J. Höpfl (Hrsg.), *The Aesthetics of Organization*, S. 13–34, London 2000.

Neil A. Thompson, „Imagination and Creativity in Organizations“, in: *Organization Studies*, Bd. 39, Nr. 2–3, November 2017.

Friedrich von Borries u. a., *Glossar der Interventionen. Annäherung an einen überverwendeten, aber unterbestimmten Begriff*, Berlin 2012.

Ariane Berthoin Antal

Künstlerische Interventionen erforschen:
Wie Museen davon lernen können

Zitat S. 45 aus: Ariane Berthoin Antal, *Research Report: Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organizations*, Göteborg 2009, <http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf> (Zugriff am 3.7.2018), S. 4.

Zitat S. 51 aus: Carl Rhodes und Arne Carlsen, „The Teaching of the Other: Ethical Vulnerability and Generous Reciprocity in the Research Process“, in: *Human Relations*, 2018, DOI: 10.1177/0018726717741530 (Zugriff am 2.7.2018), S. 11.

Sophia Krzys Acord, „Art Installation as Knowledge Assembly. Curating Contemporary Art“, in: Tasos Zembylas (Hrsg.), *Artistic Practices. Social Interactions and Cultural Dynamics*, S. 151–165, London und New York 2013.

Chris Argyris und Donald Schön, *Organizational Learning – A Theory of Action Perspective*, Boston, Massachusetts, 1978.

Ariane Berthoin Antal, „Seeking Values: Artistic Interventions in Organizations as Potential Cultural Sources of Values-added“, in: Dirk Baecker und Birger P. Priddat (Hrsg.), *Ökonomie der Werte. Festschrift zum 65. Geburtstag von Michael Hutter*, S. 97–128, Marburg 2013.

Ariane Berthoin Antal, „The Studio in the Firm. A Study of Four Artistic Intervention Residencies“, in: Ignacio Fariás und Alex Wilkie (Hrsg.), *Studio Studies: Operations, Topologies and Displacements*, S. 171–186, Abingdon, Großbritannien, und New York 2016.

Ariane Berthoin Antal und Ilana Nussbaum-Bitran, *Artistic Interventions in Organizations: Data Reports from Multi-Stakeholder Surveys in Spain 2011–2014*, Berlin 2015, <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2015/iii15-603.pdf>, 2015 (Zugriff am 26.2.2018).

Ariane Berthoin Antal und Anke Strauß, „Multistakeholder Perspectives on Searching for Evidence of Values-added in Artistic Interventions in Organizations“, in: Ariane Berthoin Antal u. a. (Hrsg.), *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*, S. 37–60, Abingdon, Großbritannien, und New York 2016.

Ariane Berthoin Antal u. a., „Leadership Insights from Artistic Interventions in Organizations“, in: *Journal of Management Inquiry*, Bd. 26, August 2017.

J. Bessière, *Transformer l'organisation avec l'art. Etude rétrospective pour évaluer l'impact résiduel dans le temps des démarches artistiques sur l'organisation. Le cas d'Eurogroup Consulting*, Paris 2013 (unveröffentlichte Masterarbeit).